

Journal Homepage: www.ijo-bs.com

International Journal of Business Society

Contents lists available at: https://www.ijo-bs.com/issue.html



أثر التمكين الإداري والاتصال الداخلي على أداء الموظفين من منظور إسلامي: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط

سالم محمد مسلم زعبنوت[1]; إبراهيم فهد سليمان[2]

[1]Faculty of Leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM), Malaysia, Email: (salim.sm22@gmail.com)
[2]Faculty of Leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM), Malaysia, Email: (ibrahimfahad@usim.edu.my)

Information of Article

Article history:
Received: 20 Jun 2025
Accepted: 29 Jul 2025
Available online: 10 Aug 2025

الكلمات المفتاحية:
التمكين الإداري،
الاتصال الداخلي
الثقافة التنظيمية
الأداء الوظيفي
سلطنة عمان.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر كل من التمكين الإداري والاتصال الداخلي على أداء الموظفين، مع اختبار دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين هذه المتغيرات. وقد تم تطبيق الدراسة على موظفي مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة عمان، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي. شملت العينة (238) موظفًا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة المكوّن من (1100) موظف. واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائي، من خلال اختبار التوزيع الطبيعي، والتحليل العاملي، واختبارات الأثر المباشر وغير المباشر. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وأداء الموظفين، كما تبين وجود أثر إيجابي للاتصال الداخلي على الأداء. وبيّنت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا وسيطًا في هذه العلاقات، حيث عززت من تأثير كل من التمكين والاتصال على الأداء الوظيفي. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التمكين الإداري وتطوير قنوات الاتصال الداخلي، إلى جانب ترسيخ قيم الثقافة التنظيمية الصحية كوسيلة لدعم الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة في بيئة العمل الحكومية.

1. المقدمة

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة العمل في المؤسسات الحكومية، ازدادت الحاجة إلى تبني استراتيجيات إدارية تواكب التحديات التنظيمية وتعزز من كفاءة الأداء المؤسسي، وتُعدّ كل من التمكين الإداري والاتصال الداخلي من أبرز المداخل الحديثة التي تُسهم في رفع إنتاجية الموظفين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، فالتمكين الإداري يُسهم في منح الموظف الثقة والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار، مما يعزز من روح المبادرة والإبداع، في حين يوفّر الاتصال الداخلي آلية فاعلة لتنسيق الجهود وتكامل الأدوار داخل المؤسسة. لقد برز التمكين الإداري كأحد الأساليب التي تُسهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال بناء الثقة بين القيادة والعاملين، وتفويض الصلاحيات، وتوفير بيئة مشجعة على الإبداع والابتكار. كما أن ارتباطه المباشر بالتحفيز الداخلي والتقدير الذاتي يجعل منه أداة استراتيجية للارتقاء بكفاءة المؤسسات الحكومية، لاسيما في المكاتب الوزارية التي تُعَدُّ واجهات الدولة في تنفيذ السياسات الحكومية والتواصل مع الجمهور، ووفقا لما توصلت إليه بعض الدراسات، فإن 58% من التباين في الأداء المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال التمكين الإداري، ما يعكس أثره العميق والمباشر على مستويات الإنجاز والتحسين المستمر.

إلى جانب ذلك، يُمثل الاتصال الداخلي حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة تنظيمية. فلا يُمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود آليات اتصال فعّالة بين المستويات الإدارية المختلفة، وقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات أن الاتصال الفعّال داخل المؤسسة يُؤدي إلى تحسين مناخ العمل، ويزيد من التفاعل الإيجابي بين الموظفين، ويعزز من وضوح الأدوار وتكامل المهام، مما يُسهم في خفض معدلات الصراع التنظيمي وسوء الفهم. كما أن ضعف الاتصال الداخلي يؤدي إلى غموض في التوجيهات، وتضارب في الأداء، وفقدان الحافز، وهو ما قد يُؤثر سلبًا على الإنتاجية والكفاءة التشغيلية في المؤسسات الحكومية.

2. مراجعة الأدبيات وتطوير الفرضيات

1.2 مفهوم التمكين الإداري

من المنظور الإسلامي، يُمثل التمكين الإداري إسناد المسؤولية إلى الأكفاء والأمناء، قال تعالى: (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا الأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا) [النساء: 58]، وقالت ابنة شعيب: (إِنَّ خَيرَ مَنِ استَأجَرتَ القَوِيُّ الأَمِينُ) [القصص: 26]. كما قال النبي ﷺ: (إذا وُسِّدَ الأمرُ إلى غير أهلِه فانتظرِ الساعة) [رواه البخاري].
يمكن تعريف التمكين الإداري لغوياً أنه مكن أو إبتكر الشيء على غير ما هو معتاد، أبدع أي تفنن في شيء لتحسين شيء ما، ويمكن تعريف التمكين الإداري في الاصطلاح بأنه هو التمكين والابتكار لأفكار أو أنماط أو أساليب أو معايير يمكن استخدامها في رفع مستوي الأداء داخل المنظمة. وبالرغم من اختلاف علماء الإدارة في تحديد مفهوم محدد للإبداع الإداري إلا أن العديد من علماء الإدارة كانت لهم العديد من الإسهامات من أجل تحديد مفهوم واضح وشامل التمكين الإداري.

2.2 أهمية التمكين الإداري

1-التمكين الإداري قادرة على حل المشكلات والأزمات

أنّ التمكين الإداري للعاملين قادرة على حل المشكلات والأزمات من خلال اتاحه الفرصة للعاملين من إدراك المشكلات ومحاصرتها والتحكم بها والسيطرة عليها والتعلم من كيفية إدارة تلك الأزمات وحل المشكلات في المستقبل. كما أن حل الأزمات أيضاً مرتبط بقدرة الموظفين ذوي التمكين الإداري على فهم

https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2025.08.146

مجريات الأحداث داخل المؤسسة والإلمام بأدق التفاصيل من أجل حل تلك الأزمات والمشكلات. وتجدر الإشارة إلى أن المشاكل الإدارية التي تنشأ داخل المؤسسات تتصف بأنها متجدده ودائمة وغالباً ما تحدث، الأمر الذي يشير إلى أن القيادات داخل تلك المؤسسات تتوافر لديهم على اكتشاف المبدعين من خلال قدرتهم على حل المشكلات الإدارية التي تحدث. كما يمكن لتلك القيادات التعلم من الموظفين ذوي التمكين الإداري عن الحلول التي اتبعها هؤلاء الموظفين أثناء وجود الأزمات والمشكلات.

2- التمكين الإداري تساهم في التغيير

إن الإبداع الإداري للعاملين هي التي تساعد المؤسسات على إدارة تغيير الموظفين، فالمؤسسات تعتمد على الإبداع الإداري من أجل إيجاد طاقم عمل يستطيع التأقلم مع المتغيرات الخارجية والداخلية التي تحيط بالمؤسسات. أنه بالرغم من أن التمكين الإداري هامة جداً للمؤسسات إلا أن جوهر عملية التغيير هي توافر قدرات ابداعية لدى الموظفين وأن هؤلاء الموظفين يستطيعون من خلال حسن توزيعهم على الأماكن الإدارية المختلفة أن يكونوا اسهام حقيقي للمؤسسات خاصة في وقت يندر فيه وجود عاملين ذوي القدرات. وتبذل العديد من المؤسسات جهوداً كبيرة في وضع الشروط العلمية والاخلاقية والعمرية من أجل جذب مزيد من الموظفين ذوي القدرات. كما أن قيادات المؤسسات غالباً ما يقومون باختبار العديد من الأفراد من اكتشاف قدراتهم وخبراتهم الذاتية أو المهارات التي لديهم لاتخاذ القرار الملائم بشأن ضمهم للعمل بشكل رسمي.

3-التمكين الإداري لها دور بارز في ضبط استراتيجيات المؤسسة

التمكين الإداري يساهم في ضبط استراتيجيات المؤسسات بشكل كبير، حيث تساهم في ضبط كفاءة التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة وإعادة رسم الأساليب الإدارية والإجراءات المطبقة إدارياً، كما تساهم في إعادة النظر في كيفية اختصار الأمور الإدارية الروتينية واستبدالها بوسائل أكثر مرونة وأكثر حداثة.

3.2 الفرضية

هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وأداء الموظفين مكتب وزير الدولة بسلطنة عمان

هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والثقافة التنظيمية بمكتب وزير الدولة بسلطنة عمان

4.2 الاتصال الداخلي

ويجد الاتصال الداخلي أصله في مبدأ الشورى والتواصل الصادق في الإسلام، قال تعالى: (وَأَمْرُهُم شُورَى بَيْنَهُم) [الشورى: 38]،وقال سبحانه: (وَشَاوِرهُم فِي الأمر) [آل عمران: 159]. وقال النبي ﷺ: (الدين النصيحة) [رواه مسلم]، وقال أيضًا: (المستشار مؤتمن) [رواه الترمذي].

الاتصالات الإدارية عاملاً أساسياً في الإدارة الحديثة وأحد أهم العمليات الإدارية لأي منظمة حيث ازدادت أهميتها في عالم اليوم كنتيجة لكبر حجم المنظمات، وتضخم أعداد الموظفين، وتعقد وتشابك الأعمال بها، واعتماد إدارة هذه المنظمات على المعلومات من أجل الاضطلاع بمسؤولياتها واتخاذ القرارات الهامة وتسيير أمور العمل اليومية، وتحقيق الأهداف التي كانت القصد من وراء إنشائها،كما وتلعب الاتصالات دوراً حيوياً في توصيل الآراء والأفكار والمعلومات ووجهات النظر والخبرات فيما بين الإدارة و الموظفين، وفي التأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات، وفي تغييرا وتعديل هذه السلوكيات وتحويلها نحو توجه معين، وفي تحديد أسلوب وطريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، كما تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، وكذلك انتاجيتهم على مدى فعالية وكفاءة الاتصال في التنظيم، حيثي حقق هذا بصفة أساسية تباين الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد، والطريقة الملائمة لإنجازها، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأمثل لأدائه، وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته، وتأثر إنجازه وزيادة معدلات الحوادث والإصابات، وزيادة الفاقد سواء من وقت العمل أو المواد المستخدمة.

اتخاذ القرارات هو محور الاتصال الداخلي، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ، ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.

ويشير ياغي، (2003) إلى أنه من أهم النتائج التي توصلت إليها تجارب هوثورن هي أن الأسلوب الديمقراطي في الإدارة هو الأسلوب الأكثر جدوى، والإدارة معنية بممارسة هذا الأسلوب ومشاركة الموظفين في القرار كنمط قيادي.

إن عملية صنع القرار عملية واسعة فهي تتضمن أكثر من مرحلة أو خطوة للوصول إلى قرار معين، فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار، إنما تتضمن جميع المراحل التي يمر بها القرار، ابتداء من تحديد المشكلة وانتهاء بحلها ومعالجتها من خلال اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية، ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها، بينما يشار إلى عملية اتخاذ القرار على أنها جزء هام من مراحل صنع القرار وإحدى وظائفه الرئيسية، فهي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن حلها.

5.2 أهمية الاتصالات الإدارية

يعد الاتصال الاداري من الوظائف الاساسية في العمل الاداري اذ أنه بدونة لا يتم أنجاز الاعمال وقد يؤدي إلى إيجاد ثغرات في العمل الاداري ومستوى العمل داخل المنظمات.

إن أهمية الاتصال بالنسبة للمنظمة تنبع من عدة نواحي:

1. إن القدرة على أنجاز الاهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها العامل في عمله
2. أن الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال العامل اليومية
3. انها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والاحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يساهم في اتخاذ القرارات الادارية وتحقيق نجاح المنظمة وتطورها.
4. انها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين

https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2025.08.146

5. انها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والافكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة.
6. هي وسلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة
7. هي وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الموظف في مجال توجيه فعاليات الموظفين في المنظمة.

نظرًا لأن أي مؤسسة تحتاج إلى التواصل معالموظفين ضمن عملياتها، فلا توجد منظمة بدون اتصال وتلعب المعلومات دورًا مهمًا في الاتصال الفعال. تطورت نظرية الاتصال التنظيمي من النموذج كتطبيق للإدارة المخطط لها للمساعدة في إنجاز المهام، وعلى هذا النحو كان العمل كواحد من العديد من المتغيرات التنظيمية . كما أن الاتصال بالنسبة للإدارة هو "الوسيلة المركزية التي يتم من خلالها تنسيق النشاط الفردي لابتكار ونشر ومتابعة الأهداف التنظيمية". ومن منظور الإدارة المنطقية، يعد الاتصال أحد مكونات الخطة التنظيمية للمساعدة وإنجاز مهام العمل حيث كان تركيز المنظرين على تدفق الاتصالات من المدراء إلى الموظفين.

وبالمثل، تم تنشيط الإدارة المنهجية لتايلور من خلال سلسلة قيادة محددة جيدًا وإدارة عمل دقيقة. تم إنشاء هذين الأساسين استناداً إلى معايير العمل وقياس المعايير. بناءً على وجهة نظره، يمكن وصف الاتصال بأنه مكون لزيادة كفاءة وفعالية سلسلة القيادة والقواعد واللوائح. بالإضافة إلى ذلك، يرى العديد من الباحثين أن الاتصال إجراء أساسي للإدارة، نظرًا لأن تصور الأداء الاجتماعي كان مهمًا في الإدارة للتأكيد على التعاون والمساهمة والرضا والعلاقات الشخصية بين المدراء والموظفين، فقد تم الاعتراف أيضًا بالمشاكل المتعلقة بالاتصال لإدارة الإجراءات. كان الاتصال الفعال أساس تصور الأداء الاجتماعي، لذلك سلط المنظرون الضوء على التواصل التفاعلي بين الموظفين لزيادة الثقة المتبادلة وتنميتها. كما أقروا بأهمية الاتصالات الرسمية وغير الرسمية. أعطت وجهة النظر هذه انطباعًا عن الاتصال كإجراء إداري للتعاون الاجتماعي وأثرت على الخلفيات النظرية لمنظري الاتصال.

كل جانب من جوانب عمل المدير في الوزارة أو المؤسسة يعتمد على التواصل. تأتي المشاكل عندما يكون هناك سوء فهم أو تفسيرات خاطئة بين المدراء والموظفين. وبالتالي، فإن الأمر الأهم ليس ما إذا كان التواصل بين الجانبين ولكن ما إذا كانا يتواصلان بشكل فعال أو غير فعال. يمكن أن تعاني أي مؤسسة تفتقر إلى اتصال جيد يمكن الاعتماد عليه وهذا من شأنه أن يتسبب في عواقب مثل عدم الالتزام بالمواعيد النهائية ووجود مهام غير مكتملة وأهداف غير محققة. عندما يكون لدى الشركة اتصال جيد بين الرئيس والمرؤوسين، فإن ذلك من شأنه إنتاج منتجات وخدمات جيدة. كأي نظام آخر، يحتاج الاتصال في الشركة أو مكان العمل إلى صيانة مستمرة. لا يمكن اعتباره مستقرًا أو دائمًا لمجرد أن مشاكل الاتصال يمكن أن تظهر في وقت ما في مذكرة أو اجتماع فريق العمل.

3. الفرضية

هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي وأداء الموظفين مكتب وزير الدولة بسلطنة عمان.

1.3 الثقافة التنظيمية

،وتتجذر الثقافة التنظيمية في قيم التعاون والوحدة التي أكدها الإسلام، قال تعالى: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى البِرّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الإِثمِ وَالعُدوَانِ) [المائدة: 2] وقال: (إِنَّمَا المُؤمِنُونَ إِخوَةٌ) [الحجرات: 10]. وقال النبي ﷺ: (المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضًا) [متفق عليه]، وقال أيضًا: (مثل المؤمنين في .توادّهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد) [متفق عليه]

الثقافة التنظيمية هي المحدد السلوكي للتصرفات البشرية داخل المؤسسة بشكل كبير، كما أن الثقافة التنظيمية هي الطرق والأساليب التي يتبعها الأفراد والتي تعكس طريقة التعاون بينهم بشكل كبير، ولقد كما أن الثقافة التنظيمية هي التصرفات والسلوكيات البشرية التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسات على أن تكون هذه التصرفات متوافقة مع اللوائح والقوانين المعمول بها.

ويمكن القول إن الباحث يرى أن الثقافة التنظيمية هو ذلك المستوي من الممارسات الأخلاقية التي تتم داخل وخارج المؤسسة والذي يعكس مدى التعاون بين الإدارات المختلفة بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. ويمكن القول إن المفهوم السابق يتصف بالعمومية حيث يمكن اعتماده في كافة المؤسسات، كما يتصف المفهوم السابق بالشمولية حيث يشمل كافة أنواع المؤسسات. وكذلك فإن المفهوم السابق يمكن تعميمه على كافة المؤسسات سواء مؤسسات عامة أو مؤسسات خاصة.

2.3 أهمية الثقافة التنظيمية

أن الثقافة التنظيمية تعتبر مهمة للغاية في المؤسسات، حيث الثقافة التنظيمية تعتبر من أبرز الأساليب التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون دليلاً ومنهجاً من خلال القواعد السلوكية المدونة في المؤسسات بشكل كبير. ومن جانب آخر فإن الثقافة التنظيمية تعبر عن ملامح استراتيجية الإدارة العامة في المؤسسة، كما أن الثقافة التنظيمية تعبر عن مستوي الابتكار والتميز والخلق الرفيع والتعاون بين كافة الموظفين.

كما أن الثقافة التنظيمية تساهم في تعد عنصراً مساعداً للمؤسسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل كبير، حيث أن تطوير مستوي التعاون بين كافة الأطراف سوف يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

3.3 خصائص الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية تتمتع بالعديد من الخصائص من بينها ما يلي:

1.القدرة على تقييد وترويض السلوك البشري خاصة داخل المنظمة.
2.الثقافة التنظيمية تتصف بأنها مجموعة من السلوكيات التي تهدف إلى بذل الكثير من الجهود في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار بالجوانب السلوكية فيما بين الموظفين بعضهم البعض.
3.وجود العديد من القيم التي تتحكم في استخدام القواعد السلوكية والكثير من العادات والتقاليد التي تعتبر من أبرز مقومات السلوك الإنساني بشكل كبير.
4.لكل منظمة فلسفة خاصة بها وثقافة تنظيمية خاصة بها تسير عليها.
5.هناك العديد من القواعد السلوكية التي تمثل العقاب الملائم لكل من يخرج عن هذه القواعد السلوكية بشكل واضح وملموس.
6.تعمل المؤسسات وفقاً للمناخ التنظيمي الخاص بها يتمتع بدرجات عالية من الاستقرار الوظيفي.

https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2025.08.146

ويرى الباحث أن الثقافة التنظيمية تتمتع بالعديد من الخصائص الأخرى التي تميزها عن غيرها من الخصائص الأخرى التي تتحدد وفقاً لطبيعة نشاط المؤسسة، فالمؤسسات الإنتاجية لديها ثقافة تنظيمية مختلفة عن تلك الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المؤسسات التعليمية، كما أن المؤسسات الخدمية لها ثقافة تنظيمية مختلفة عن الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المؤسسات العامة عن المؤسسات الخاصة.

4. الفرضية

هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين مكتب وزير الدولة بسلطنة عمان

1.4 أداء الموظفين

وقد أولى الإسلام الأداء الوظيفي عناية خاصة من خلال الحث على الإتقان، قال النبي ﷺ: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم
عملًا أن يتقنه) [رواه أبو يعلى والطبراني]. وقال تعالى: (وَقُلِ اعمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُم وَرَسُولُهُ وَالمُؤمِنُونَ) [التوبة: 105]. كما قال ﷺ: (كلكم راعٍ وكلكم
.مسؤول عن رعيته) [متفق عليه]

يعد الأداء الوظيفي للموظفين من أبرز الموضوعات التي تناولها علماء الإدارة في الوقت الراهن. وسوف نتناول مفهوم أداء الموظفين وأهداف واهمية أداء الموظفين، وسوف نتناول أيضاً أنماط أداء الموظفين وطرق تقييم أداء الموظفين وأبعاد أداء الموظفين.

مفهوم أداء الموظفين يجب أن يرتكز على عدة مرتكزات من بينها تحقيق مصلحة الفرد والمنظمة معاً كما يجب أن يقترن بأسباب تحفيز الموظفين وبذلهم لمزيد من الجهد للحصول على الأجور الإضافية والتعويضات المستحقة نتيجة بذلهم لجهد أكبر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أن الباحث يرى أن مفهوم أداء الموظفين في الوقت الراهن لابد أن يراعي مبدأ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه الموظفين، وهو ما يتفق مع استغلال الموارد البشرية والعناية بها على أنها القوة البشرية التي تحقق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل. وبالتالي فإن مفهوم أداء الموظفين هو محصلة ما يبذله الفرد والجماعة داخل المؤسسة من تفاعلات تؤدي بشكل مباشر إلى تحقيق أهداف المؤسسة في أقل وقت ممكن وبأقصى كفاءة وفاعلية ممكنة وفقاً لمعايير التي تحكمها المؤسسة. ويتضح من المفهوم السابق أنه مفهوم مرن يمكن استخدامه على كافة أنواع المؤسسات وخاصة المؤسسات الحكومية ، كما أن هذا المفهوم شامل يراعي مصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة على السواء، كما أن من بين أهم مميزات هذا المفهوم قدرة تحقيق أهداف المؤسسة بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية، ويمكن القول بأن مفهوم أداء الموظفين بهذا الشكل لا يتعارض أيضاً مع المعايير المستخدمة من قبل علماء الإدارة في تقييم أداء الموظفين ، حيث يمكن لتلك المعايير أن تقييم الأداء التنظيمي أداءاً إيجابياً إذا حقق هذا الأداء النتائج المرجوة منه، وكذلك فإن هذا الأداء قد يكون سلبياً إذا فشل في تحقيق أهداف المؤسسة أو حقق أهداف المؤسسة ولكنه استغرق وقتاً أطول من اللازم. وبالتالي فإن هذا المفهوم يراعي المعايير التي تسير عليها المؤسسات، فلا يمكن أن تكون محصلة ما يبذله الفرد والجماعة أن نطلق عليه أداءاً وظيفياً إلا إذا حقق النتائج المنشودة وفقاً لمعايير المؤسسة. كما أن هذا المفهوم لم يهمل دور الفرد ودور الجماعة في تحقيق أهداف المؤسسة.

2.4 أهداف وأهمية أداء الموظفين

أشار العديد من علماء الإدارة عن أهمية أداء الموظفين بالنسبة للفرد وبالنسبة للعاملين في أية مؤسسة. ولقد برزت أهمية الأداء التنظيمي في الوقت الراهن نظراً للدور الكبير الذي تمارسه في المؤسسات تحقيق رؤية الإدارة العليا في المؤسسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. ويمكن القول بأن الإدارة العليا غالباً ما تهتم بشكل خاص بالأداء التنظيمي نظراً لما يمكن أن يقدمه لرفع المستوي الاقتصادي والتجاري للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، كما أن أهمية الأداء تبرز من خلال قدرة أصحاب القرار الإداري على دفع الموظفين لتنشيط قدراتهم وتحقيق مستوي مرتفع من الاداء حتى تكون المؤسسة قادرة على منافسة أقرانها في سوق العمل.

الفرضية:

هناك تأثير للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين الإداري وأداء الموظفين مكتب وزير الدولة بسلطنة عمان.

5. منهجية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام الوصفي التحليلي الكمي الذي اعتمدت على تفسير الظواهر إحصائياً للوصول إلى حلول منطقية لحل لمشكلة الدراسة، حيث استخدمت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر التمكين الإداري والاتصال الداخلي وأداء الموظفين: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة تطبيقية للموظفين مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بصلاله، وتجدر الإشارة إلى أن المنهج الوصفي يساهم في وصف الظواهر والأحداث للوصول إلى الأسباب الجوهرية لبروز هذه الظواهر والأحداث وإمكانية وصف تلك الأحداث والظواهر والتمكن من إيجاد حلول لها واقعياً.

1.5 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار، ويقع مكتب وزير الدولة في مدينة صلالة في محافظة ظفار بسلطنة عمان، وهو الجهاز الحكومي والإداري المسؤول عن شؤون المحافظة كافة، وفيه كثير من الدوائر الحكومية والموظفين الذين يعملون على خدمة المواطنين والمقيمين محافظة ظفار، وقد بلغ حجم المجتمع في مكتب وزير الدولة في محافظة ظفار وقد بلغ عدد المجتمع (1100) موظف، وتتعدد المهام التي يقوم بها مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار، ولذا فإن مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار لديه اختصاصات كثيرة يتولاها.

2.5 عينة الدراسة

اتبع الباحث أسلوب ستيفن ثامبسون (2017) في تحديد مجتمع وعينة الدراسة حيث يشير سيكران (2016) أن مجتمع الدراسة 1100 يتناسب مع عينة مقدراها .238

https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2025.08.146

3.5 أدوات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على استخدام المراجع الموجودة في الدراسات السابقة والمراجع الإحصائية التي تساهم في تصميم الاستبانة الإحصائية التي تساهم في قياس متغيرات الدراسة. ويعد أسلوب الاستبانة الإحصائية من أبرز الأساليب الكمية التي تساعد في فهم الظواهر المختلفة من خلال أجل أثبات تحقق أهداف الدراسة من عدمه.

6. النتائج

1.6 اختبار التوزيع الطبيعي

جـدول 1: اختبار التوزيع الطبيعي

العوامل الرئيسية	عدد المشاركين	الالتواء	التفرطح
التمكين الإداري	238	-1.170	1.932
الاتصال الداخلي	238	-0.790	0.318
الثقافة التنظيمية	238	-0.993	1.289
الأداء الوظيفي	238	0.489	-0.623

تشير نتائج اختبار التوزيع الطبيعي إلى أن معظم المتغيرات تظهر انحرافاً بسيطاً عن التوزيع الطبيعي، كما يتضح من قيم الالتواء والتفرطح. فقد جاءت قيمة الالتواء للتمكين الإداري (-1.170) والثقافة التنظيمية (-0.993) سالبة، مما يدل على ميل التوزيع نحو الجهة اليمنى، مع وجود تفرطح موجب يعكس ذيولاً أكثر سمكاً من التوزيع الطبيعي. أما الاتصال الداخلي فقد أظهر التواء سالباً معتدلاً (-0.790) وتفرطحاً قريباً من الطبيعي (0.318)، مما يشير إلى توزيع قريب نسبياً من التوزيع الطبيعي. في المقابل، كان الأداء الوظيفي هو المتغير الوحيد الذي اتخذ التواءً موجباً (0.489) وتفرطحاً سالباً (-0.623)، مما يعكس ميلاً نحو الجهة اليسرى وتوزيعاً أقل تسطحاً. وعلى الرغم من وجود بعض الانحرافات، فإن القيم تقع في حدود مقبولة إحصائياً، ما يُمكن الباحث من استخدام أساليب التحليل الإحصائي التي تفترض التوزيع الطبيعي للبيانات.

2.6 التحليل الوصفي للبيانات

جـدول 2: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

	التكرار	%		التكرار	%
جنس المشارك			المستوى التعليمي		
ذكر	181	76.4	دون الثانوي	29	12.1
انثى	57	23.6	ثانوي	49	20.6
			بكالوريوس	111	46.6
			ماجستير	49	620.
الفئة العمرية			المنصب الوظيفي		
20-25 years	52	22.1	مدير	38	16.2
26-30 years	46	19.4	رئيس قسم	49	20.3
31- 40 years	90	38.0	موظف	151	63.5
41 years and up	50	20.5			
سنوات الخبرة					
1 to 3 years	82	34.7			
4 to 6 years	70	29.2			
7 years and above	86	36.1			

يحتوي هذا الاختبار على خمس فئات يجب التعرف عليها، وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، خبرة العمل.

إن اختبار الجنس شمل: الذكور وإناث، حيث بلغ عدد المشارين من الذكور 181 بنسبة 76.4٪، بينما بلغ عدد المشاركات من الإناث 57 بنسبة 23.6%، وهذا يؤكد أن معظم المشاركين في الدراسة هم من الذكور.

كان لاختبار العمر أربع فئات عمرية تتراوح أعمارهم بين 20-25 عامًا، و 26-30 عامًا، و 31-40 عامًا، و 41 عامًا فما فوق. كان عدد المشاركين الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 25 عاماً: 52 فردًا بنسبة 22.1٪. وكان عدد المشاركين الذين تتراوح أعمارهم بين 26 و 30 عامًا 46 فردًا بنسبة 19.4٪. بينما كان عدد المشاركين 31-40 سنة 90 فردًا بنسبة 38٪. وكان عدد المشاركين الذين أعمارهم 41 سنة فما فوق 50 فردًا بنسبة 20.5٪. يوضح لنا هذا الاختبار أن معظم المشاركين كانوا فوق سن 31 سنة.

كان اختبار المسمى الوظيفي يحتوي على ثلاث وظائف؛ هي: مدير، ورئيس قسم، وموظف، وبلغ عدد المشاركين من المدراء 38 بنسبة 16.2٪، وبلغ عدد المشاركين من فئة رؤساء الاقسام 49 بنسبة 20.3٪، بينما شارك 151 موظفا بنسبة 63.5٪، لذا كانت غالبية المشاركين من فئة الموظفين.

https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2025.08.146

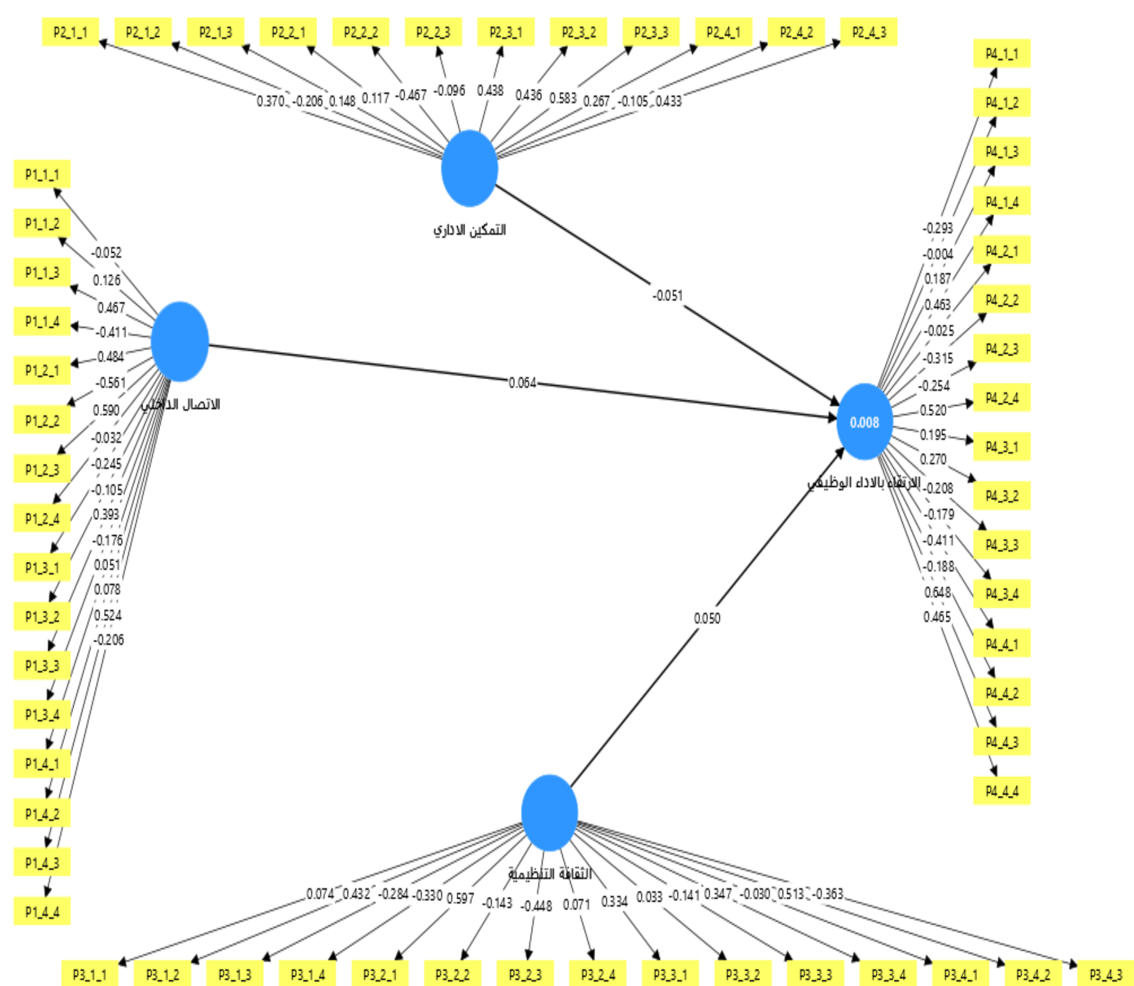
كان لاختبار المستويات الدراسية؛ اربعة مستويات تعليمية، وهي دون الثانوي, ثانوي، البكالوريوس، الماجستير. حيث بلغ عدد المشاركين الحاصلين على دون الثانوي (29) مشاركا، بنسبة 12.2٪.و بلغ عدد المشاركين الحاصلين على الثانوي (49) بنسبة 20.6%. وبلغ عدد المشاركين الحاصلين على شهادات البكالوريوس (111)، بنسبة 46.6٪. وبلغ عدد المشاركين الحاصلين على شهادات الماجستير (49)، بنسبة 20.6٪. فمن خلال ذلك يتضح أن غالبية المشاركين كانوا من حملة شهادات البكالوريوس.

كان لاختبار سنوات الخبرة ثلاث مستويات من سنوات الخبرة، وهي 1-3 سنوات و 4- 6 سنوات و 7 سنوات وما فوق. كان عدد المشاركين الحاصلين على 1-3 سنوات من الخبرة (82)، بنسبة 34.7٪، وعدد المشاركين الحاصلين على 4-6 سنوات من الخبرة (70) بنسبة 29.2٪. كان عدد المشاركين الحاصلين على 7 سنوات وما فوق من الخبرة (86) بنسبة 36.1٪. من خلال ذلك يتضح أن معظم المشاركين؛ هم من لديهم خبرة من 4 سنوات فما فوق.

3.6 النموذج القياسي

تشير نماذج القياس إلى النماذج الضمنية أو الصريحة التي تربط المتغير الكامن بمؤشراته. يتعلق هذا القسم بما إذا كانت المؤشرات تؤثر على المتغير الكامن (المؤشرات السببية) أو ما إذا كان المتغير الكامن يقود المؤشرات (مؤشرات التأثير). في هذا القسم؛ تم استخدام اختبار نسبة التشبع في النموذج القياسي الاولي يهدف النموذج الاولي لقياس تشبعات الفقرات التابعة لكل عامل. يشير عامل التشبع الى مدى ارتباط الفقرات بالعامل، حيث يجب ألا يقل مقدار التشبع عن 0.50 (Hair et al.، 2017)، مالم يتم حذف الفقرة ذات

عامل التشبع الذي يقل عن 0.50. لوحظ أن التحليل العاملي للنموذج الاولي لكل عنصر في الدراسة يجب أن يكون أكبر من 0.50. ووفقًا للجدول التالي: يلاحظ ان الفقرات كلها حصلت على تشبعات اعلى من 0.50. تم العثور على أعلى قيمة تحليل عاملي في العنصر الثاني للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) بقيمة 0.897، في حين تم العثور على أدنى قيمة تحليل عاملي في العنصر الثاني للمتغير المستقل (الاتصال الداخلي) بقيمة 0.504.



الشكل 1: مقاييس نموذج الدراسة الأولى

https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2025.08.146

جـدول 3: مقاييس النموذج الاولي

العوامل	الفقرات	التشبع	كرونباخ الفا	الموثوقية المجمعة	الصلاحية
التمكين الإداري	TFL_1	6640.	0.817	0.868	3650.
	TFL_2	8260.			
	TFL_3	6710.			
	TFL_4	8190.			
	TFL_5	4130.			
	TFL_6	8360.			
	TFL_7	8620.			
	TFL_8	8490.			
	TFL_9	8630.			
	TFL_10	7410.			
	TFL_11	8470.			
	TFL_12	5470.			
	TFL_13	9070.			
	TFL_14	8780.			
	TFL_15	7900.			
	TFL_16	0.677			
الاتصال الداخلي	TCL_1	8160.	0.768	0.885	0.593
	TCL_2	7290.			
	TCL_3	5310.			
	TCL_4	3530.			
	TCL_5	8550.			
	TCL_6	8960.			
	TCL_7	7870.			
	TCL_8	8790.			
	TCL_9	1340.			
	TCL_10	8210.			
	TCL_11	5990.			
	TCL_12	8450.			
الثقافة التنظيمية	OC_1	6880.	0.837	0.861	0.436
	OC_2	7800.			
	OC_3	7430.			
	OC_4	7320.			
	OC_5	6190.			
	OC_6	7720.			
	OC_7	7500.			
	OC_8	7840.			
	OC_9	7580.			
	OC_10	7790.			
الأداء الوظيفي	SD_1	6620.	0.728	0.865	0.691
	SD_2	6340.			
	SD_3	6840.			
	SD_4	6380.			
	SD_5	7470.			
	SD_6	7770.			
	SD_7	7830.			
	SD_8	7640.			
	SD_9	6960.			
	SD_10	6430.			
	SD_11	6070.			

https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2025.08.146

العوامل	الفقرات	التشبع	كرونباخ الفا	الموثوقية المجمعة	الصلاحية
	SD_12	4050.			
	SD_13	5780.			
	SD_14	7670.			
	SD_15	7300.			
	SD_16	7200.			

4.6 اختبار الأثر المباشر

علاقة التمكين الإداري والأداء الوظيفي:

تنص الفرضية على أنه: "يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية للتمكين الإداري والأداء الوظيفي في مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان "، اظهرت النتائج وجود أثر هام ذو دلالة احصائية للتمكين الإداري والأداء الوظيفي في مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، وكانتقوة العلاقة = 0.234 وقيمة T = 5.209 و P-Value = 0.000.

5.6 علاقة الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي:

تنص الفرضية على أنه: "يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان"، اظهرت النتائج وجود أثر هام ذو دلالة احصائية للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، وكانتقوة العلاقة = 0.099 وقيمة T = 2.041 و P-Value = 0.012.

علاقة الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي:

تنص الفرضية على أنه: "يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على والأداء الوظيفي في مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان"، اظهرت النتائج وجود أثر هام ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على والأداء الوظيفي في مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، وكانتقوة العلاقة = 0.563 و قيمة T = 12.08 و P-Value = 0.000.

جـدول 4.14: اختبار فرضيات الأثر المباشر

المسار	قوة العلاقة	الانحراف المعياري	قيمة T	P Values
التمكين الإداري–> الأداء الوظيفي	0.234	0.045	5.209	0.000
الاتصال الداخلي–>الأداء الوظيفي	0.099	0.049	2.041	0.012
الثقافة التنظيمية–> الأداء الوظيفي	0.563	0.047	12.08	0.000

7. الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إحصائية دالة بين التمكين الإداري وارتفاع أداء الموظفين في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار، مما يدل على أن منح الموظفين صلاحيات وثقة يعزز إنتاجيتهم.
2. بينت الدراسة أن الاتصال الداخلي الفعّال يؤثر إيجابيًا على أداء الموظفين من خلال تحسين الانسجام والوضوح في المهام، وتقليل الفجوات بين المستويات الإدارية.
3. أثبتت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المكتب وتحسن أداء الموظفين، حيث تساهم القيم والمعايير المشتركة في تعزيز الانتماء والتحفيز.
4. تم التوصل إلى وجود أثر غير مباشر للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين التمكين الإداري وأداء الموظفين، أي أن تمكين الموظفين يؤدي إلى تحسين الثقافة، مما ينعكس بدوره على الأداء.
5. أشارت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا وسيطًا كذلك في العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء الموظفين، ما يبرز أهمية ترسيخ ثقافة تنظيمية صحية كجسر لتحسين الأداء المؤسسي.

8. التوصيات

1. يُوصى بضرورة منح الموظفين مزيدا من الصلاحيات والمرونة في اتخاذ القرارات بما يعزز ثقتهم بأنفسهم ويزيد من فاعليتهم.
2. يجب تحسين أدوات الاتصال وتفعيل آليات التغذية الراجعة لضمان تدفق المعلومات بين الإدارة العليا والموظفين بصورة شفافة ومنتظمة.
3. يُقترح تنظيم برامج ثقافية وتدريبية تعزز من القيم المشتركة والولاء المؤسسي، وتُعزز مناخ الاحترام والانتماء داخل بيئة العمل.
4. توصي الدراسة بتوسيع نطاق البحث ليشمل مؤسسات حكومية أخرى داخل سلطنة عمان لاختبار فعالية العلاقة بين المتغيرات نفسها في بيئات تنظيمية مختلفة.
5. من المهم دمج ممارسات التمكين والاتصال ضمن الخطط الاستراتيجية لضمان استدامة التحسين في الأداء الوظيفي، وليس التعامل معها كأنشطة منفصلة أو ظرفية.

https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2025.08.146

المراجع العربية:

1- ابن رجم، إدريس. (2022). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .مجلة الإبداع الرياضي، 13(1)، 305.285–

2- أبو الكاس، المعتصـــم بالله هاني على. 2016. أخلاقيات المهنة ودورها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصي بغزة، فلسطين

3- أبو سن، أبو سمورة وأحمد موسي المهدى وأحمد إبراهيم، 2014، الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضـا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسـسـات التعليم العالي بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراة منشورة، جامعة الخرطوم، السودان.

4- أبو شـحاتة، ثناء معوض علي، & المحلاوي، أحمد سـعيد إبراهيم. (2023). العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات: دراسـة تطبيقية على شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 2(7)، 975–1088.

5- أبوخريص، عمران على وشكشك، مصطفي أحمد. (2015). ورقة بحثية منشورة، المجلة الجامعة، العدد السابع عشر، المجلد الثاني.

6- أبوسوار، أبو القاسم على حسن، 2019، أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، دراسة تطبيقية على شركة اوتوباش المحدودة للسيارات، رسالة دكتوراة منشورة، جامعة الخرطوم، السودان.

7- أحمد، إحسـان محمد البدوي. 2017. دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي دراسـة حالة وزارة المالية والاقتصـاد والقوي العاملة ولاية الجزيرة بالسودان، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والتنمية الريفية، جامعة الجزيرة، السودان

8- آل ربيعة، وائل،(2007)،اثر استخدام الانترنت على ترويج السياحة في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية.

9- أمين، لبنة جمازي، &صحراوي، وافية. (2023). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لشركة نفطال . مجلة أفكار وآفاق، 11(4)، 71.88–

10- بابا عمي، أسماء. (2022). دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموظفين في الإدارات العمومية: دراسة ميدانية بمديرية الصيد البحري وتربية المائيات بولاية ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

المراجع الاجنبية:

1- Ali, M. 2019. The Influence of Motivation, Transactional Leadership, Organizational Culture on Performance. In Social and Humaniora Research Symposium (SoRes 2018). Atlantis Press.

2- B. A. Chukwu, S. M. Aguwamb, E. C. Kanu. 2017. The Impact of Organizational Culture on Performance of Banking Industry in Nigeria. International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom Vol. V, Issue 4.

3- Jongsoo Park, MPA 2017 How Does Employee Empowerment Contribute to Higher Individual and Workgroup Performance? An Empirical Assessment of a Trickledown Model in Law Enforcement Agencies in Ohio, The Ohio State University

4- Mathew. J., Ogbonna. E., & Harris. L. C, 2012 "Culture, employee work outcomes and performance: An empirical analysis of Indian software firms", Journal of World Business, PP. 194–203.

5- Rajapathiran, Jayani, Hui, Yan, 2017. Journal of innovation and knowledge, Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance,Shangahi University, China.

6- Sekaran, U., & Bougie, R. 2016. Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons.

https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2025.08.146